أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية

القري عبد الرحمان + خليلي أحمد
khalili_ahmed@yahoo.com

مقدمة:

يرى المنظرون المعاصرون في مجال الإدارة والتنظيم أن التطورات والتغيرات السريعة التي تحصل في محيط المؤسسات الاقتصادية خاصة تلك المتعلقة بالإطار التنافسي والنظم القانونية والاجتماعية أدت إلى التأكيد على أهمية حل المشاكل قبل أو فور وقوعها بشكل مستديم وهو الأمر الذي يتطلب أنظمة متكاملة من أجل صنع واتخاذ القرارات والتي تخرج بسلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، وعلى هذا الأساس ذهب الكثير منهم إلى تشخيص أسباب وطرق تجسيد وقيام هذه الأنظمة، معتمدين على ما يمليه المنطق الرياضي في التحليل من منطلق كلاسيكي بحت متناسين بذلك الجانب السوسيولوجي في المؤسسات ولاسيما غير الرسمي منه وهو ما يتجسد أساسا في التنظيمات غير الرسمية التي تتجاوز ما هو مخطط ومحدد سلفا من الإدارة في مشاركتها ودعمها أو إعاقتها لعمليات صنع القرار.

إن هذا التحليل يمثل أكثر من واقع خاصة في الدول النامية ذات العلاقات الاجتماعية المتقاربة التي تعد سببا كافيا لقوة التنظيمات غير الرسمية مما يجعل تجاهلها يمثل أكثر من خطأ.

و يأتي هذا البحث من أجل الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو اثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية؟

للإجابة على التساؤل السابق لا بد من الإجابة على التساؤلات الجزئية التالية:

- مالمقصود بالتنظيم غير الرسمي وما هي أسباب قيامه.
- مالفرق بين التنظيم غير الرسمي و التنظيم الرسمي.
- كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي على عملية صنع القرار.

المبحث الأول : ماهية التنظيم غير الرسمي.

لمعرفة التنظيم غير الرسمي يجب معرفة الوجه الأول للتنظيم (التنظيم الرسمي) والذي في ظله ينشأ التنظيم غير الرسمي وتتحدد معالمه، ثم تبيان الفرق بينهما.

المطلب الأول: تعريف التنظيم الرسمي.

تطرق العديد من كتاب الإدارة للتنظيم الرسمي، و أولوه أهمية كبيرة على اعتبار أنه العنصر الأهم في أية منظمة، وأبرزوا ماهيته ومميزاته، فتعددت التسميات، فمنهم من يطلق عليه : التنظيم الهيكلي[1] كحمدي أمين عبد الهادي، ويسميه قباري محمد إسماعيل[2] بالتنظيم البيروقراطي من فرط استعمال المدرسة البيروقراطية للرسميات، أما إيهاب صبحي رزيق[3] فيصفه بالمؤسسة الرسمية.

- تعريف أمين ساعاتي : " التنظيم الرسمي هو كل ما يقوم على أساس الإجراءات التي صممت من أجله، ويقوم على أساس تحليل العملية الإدارية وتجميعها في وظائف والوظائف في تقسيمات تنظيمية صغيرة، يجري تجميعها في تقسيمات تنظيمية أكبر وهكذا "[4].

يرى أمين ساعاتي في هذا التعريف أن التنظيم الرسمي تنظيم مخطط ومصمم سلفا من قبل الإدارة وركز على التقسيم الإداري للعملية الإدارية، وهو مبدأ من مبادئ التنظيم الرسمي وليس كله.

- تعريف عمر سعيد وآخرون: " التنظيم الرسمي هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة فبالتالي وضوح دور كل فرد منها؛ إذن التنظيم الرسمي هو ما قام بفعل إدارة المنظمة" [5].

يبدو هنا جليا أن الكتاب قد عرفوا التنظيم الرسمي بتحليل مكوناته، حيث أن التنظيم ما هو إلا كيان (نظام)، بالإضافة إلى علاقات داخل هذا الكيان، وبذكر مبادئه وهي : تقسيم العمل التخصص، تحديد المسؤولية، السلطة، نطاق الإشراف، المهام الرسمية، وأن كل ما أنشأته المنظمة هو ضمن نطاق التنظيم الرسمي.

- تعريف علي الشرقاوي: " التنظيم الرسمي هو ذلك النمط من العلاقات بين أعضاء المنظمة والذي يعرف ويقنن رسميا" [6].

وفي هذا التعريف إثراء لما قبله، كون التنظيم الرسمي هو الذي يحظى بقبول الإدارة الرسمية و يوافق القوانين الموضوعة سلفا، غير أننا نعيب على هذا التعريف اقتصاره التنظيم الرسمي على العلاقات الرسمية فقط.

- تعريف الدكتور عبد الهادي المليجي: " التنظيم هو البناء الرسمي الذي يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف وتسهل إدراك هذا البناء، لأنه يمثل الخريطة التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف

والأدوار،كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد للمسؤوليات والمكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة". (7)

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التنظيم الرسمي بأنه البناء الأصلي المعترف به في المنظمة الذي تتخلله مجموعة من العلاقات المخططة واللوائح والقواعد التي تنظم سلوك الأعضاء من أجل تحقيق الأهداف والغايات المسطرة مسبقا.

المطلب الثاني : تعريف التنظيم غير الرسمي.

يرى Croriez.M أن النسق الأفضل، ليس الأكثر عقلانية، ولكن الذي يسمح بتطور المنظمة في أقصر مدة ممكنة(8)، وذلك في إشارة إلى النصف الثاني من التنظيم وهو التنظيم غير الرسمي.

و يكاد يكون هناك إجماع بين كتاب الإدارة في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، وإن اختلفت تحليلاتهم ومنطلقاتهم الفكرية وتسمياتهم فالبعض يسميه : البناء الاجتماعي، التنظيم الاجتماعي، دينامكية التنظيم، كما يوصف بأنه البيئة الاجتماعية للعاملين أو الصبغة الإنسانية للتنظيم، إلا أن التسمية التي جرت العادة على استعمالها في الكثير من كتب الإدارة هي: "التنظيم غير الرسمي".

- تعريف سعاد نائف البرنوطي على أن التنظيم غير الرسمي هو : "كل التنظيمات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي " (9).

غير أن هذا التعريف يشوبه القصور في ذكر الخصائص والعلاقات التي يتمتع بها التنظيم غير الرسمي، إلا أن فيه دلالة على كيفية نشأته المتمثلة في التلقائية والعفوية، وهي ليست قاعدة مطّردة؛ فيرى كل من عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص(10) أن التنظيمات غير الرسمية قد تنشأ قصدا بفطنة سياسية وإستراتيجية مدروسة من قبل أعضاء التنظيم.

- تعريف أمين ساعاتي : "التنظيم غير الرسمي هو النموذج الكلي للسلوك الفعلي؛ أي الطريقة التي يتصرف بها أعضاء التنظيم فعلا"(11) .

إهتم الكاتب في التعريف السابق بسلوك الأفراد وهو المظهر أو الجانب الشكلي للتنظيم غير الرسمي وأغفل المضمون وهي تلك العلاقات التي توجه هذا السلوك، بالإضافة إلى أن السلوك الفعلي ليس بالضرورة غير رسمي، فمنه ما يوافق المخطط والقواعد الرسمية وبالتالي يندرج تحت التنظيم الرسمي أو يخالفها فيكون سلوكا غير رسمي.

-تعريف أحمد ماهر وزملائه : "التنظيم غير الرسمي هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم" (12).

إن هذا التعريف هو أقرب من سابقيه إلى حقيقة التنظيم غير الرسمي المفسر بشبكة من العلاقات و كلمة : "شبكة" هي الكلمة المناسبة في هذا الموضع، لأنها تعبر عن التداخل والترابط وعدم الانتظام في العلاقات بين الأفراد، فلا تحترم الحدود الرسمية ولا المستويات الإدارية ولا تظهر معالمها بوضوح داخل التنظيم، إلا أن النقص في التعريف يكمن في موقع هذه العلاقات من التنظيم الرسمي وكيفية تفاعلها فيه.

- تعريف كمال محمد علي في معجمه على أن التنظيم غير الرسمي هو : "تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال و يستمرون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة ولا تقيمها بصفة مباشرة، و لكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة" [13].

يستخلص من هذا التعريف على خلاف ما سبق الأسباب التي تؤدي بالعمال إلى تكوين التنظيم غير الرسمي، لكن حصر تعريفه على العلاقات الشخصية يحد من نطاقه ولا يؤدي المعنى الواسع المراد الوصول إليه في هذا البحث، ذلك لأن من خصائص التنظيم غير الرسمي التفاعل الاجتماعي والديناميكية الموسعة التي تكون العلاقات الشخصية جزءا منها فقط وهو ما سقط من التعريفين السابقين.

- تعريف علي محمد منصور للتنظيم غير الرسمي بأكثر توسع فيقول : " هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائيا والتي تنبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة" [14].

ويلخص من التعاريف السابقة أن التنظيم غير الرسمي :

- ينشأ وموجه بدوافع الأفراد داخل التنظيم الرسمي.
- غير معترف به من طرف المنظمة .
- تنظيم غير مخطط له نشأة وسلوكا وآثارا فهو تنظيم تلقائي في الغالب.
- يحقق بعض الحاجات التي لا يشبعها التنظيم الرسمي وهذه الحاجات هي سبب نشأته.

و على ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف التنظيم غير الرسمي على أنه: "ذلك التنظيم غير المقنن وغير المخطط له من قبل الإدارة الرسمية، والذي ينشأ بين الأفراد بعلاقات ويتطور وينمو بتفاعلات اجتماعية نحو تحقيق الأهداف وسد الحاجات الفردية والجماعية لهؤلاء الأفراد في المنظمة".

المطلب الثالث :الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

يتألف التنظيم الرسمي على نحو نموذجي من هيكل تسلسلي هرمي كلاسيكي، تحدد فيه الوظائف والمسؤوليات والسلطات والمحاسبة وتسلسل القيادة بوضوح تام، وبعبارة أخرى مجموعة من الوظائف المحددة ذات نمط محدد وموصوف من الاتصالات والتنسيق وتفويض السلطة، وينشأ التنظيم الرسمي بغية تحقيق أهداف محددة سلفا، ويصمم لتمكين العاملين فيه من تنسيق الجهود على نحو فعال بقصد تحقيق تلك الأهداف[15]، كما يشمل التنظيم الرسمي القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد والأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة[16].

و ينشأ التنظيم غير الرسمي عن التفاعلات الاجتماعية و العلاقات بين الأشخاص، وتوجد خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود أي قوانين صارمة، و على الرغم من عدم وجود إمكانية تمييزها وإدراكها فإنها توجد في ظل الهيكل الرسمي كشبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية[17] ،فهو تنظيم ديناميكي يصعب رسم العلاقات التي تعبر عنه وليس له مدراء ولكن له قيادات، ليس له سلطة رسمية وإنما علاقات اجتماعية بين أعضائه وأيضا ليست له قواعد وإجراءات رسمية ولكنه يدار وفقا لضوابط محددة بقيم ومعايير اجتماعية[18].

ولعل الجدول التالي يلخص أهم الفروق بين التنظيمين:

الجدول رقم (01): مقارنة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- القسم أو الإدارة.	- الجماعة.
- الموظفون (العمال).	- أعضاء الجماعة.
- التواؤم المهني.	- الجاذبية الاجتماعية.
- واجبات ومهام وظيفية.	- أنشطة متنوعة.
- قيم و قواعد مدروسة رسمية.	- قيم و قواعد متفق عليها.
- علاقات عمل.	- علاقات اجتماعية.
- تحقيق أهداف العمل.	- إشباع حاجات متعددة.

المصدر: سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وائل للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1998، ص 295.

المبحث الثاني:نظريات أسباب نشأة التنظيم غير الرسمي.

تنشأ التنظيمات غير الرسمية في المنظمات لأسباب ودوافع مختلفة، فالمنظرون في هذا المجال ينقسمون في آرائهم إلى إرجاع الأسباب إلى أسباب ذات منطلق مادي (تفسير فيزيولوجي): القرب المكاني التبادل، التشابه والسبب الاقتصادي، وأخرى ذات منطلق اجتماعي : التوازن، الأنشطة والتفاعل والعاطفة، الصراع والقوة والتأثير.

المطلب الأول : النظريات المادية.

الفرع الأول: نظرية القرب المكاني :

تعتبر نظرية القرب المكاني أن المكان هو أهم عامل في تشكيل التنظيمات غير الرسمية، لأن هذا العامل يساعد على تلاقي الأفراد، ويدعم أواصر الاتصالات بينهم ويؤدي بالتالي إلى نشوء العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم(19)؛

حيث تتكون الجماعة من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، أو يعملون في مكان إنتاجي واحد، أو في مكتب خدمي واحد أو متقارب وهكذا.

وقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على أن للتقارب المادي (المكاني) في العمل دلالات ومؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعات على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يقود إلى (أو لا يشجع على) خلق مثل هذه الجماعات [20].

الفرع الثاني: نظرية التبادل [21]:

تذهب نظرية التبادل إلى القول بأن المقارنة بين عائد وتكلفة التفاعل فيما بين الأفراد تعتبر مبررا مهما يحفزهم للانتماء إلى جماعة معينة, فالأفراد الذين يريدون الحصول على إشباع لحاجاتهم يفكرون بما سيكلفهم ذلك الإشباع من تكلفة، وغالبا ما ينتمون إلى الجماعة عندما يقررون بأن العوائد من الانتماء يفوق التكاليف منه، فما يحققه الأفراد من مزايا اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية تعتبر عوائد لقرار الارتباط بالتنظيم غير الرسمي.

الفرع الثالث: نظرية التشابه :

حسب نظرية التشابه فإن الأفراد الذين يعملون في وظيفة أو مهمة معينة يرغبون في تكوين تجمعات وفقا لهذه المهن والوظائف التي يمتلكونها، بحيث يتعرفون على بعضهم البعض ويجمعون معلومات تتعلق بوظائفهم ومهنهم لغاية تطوير أنفسهم والحفاظ على هذه المهن والوظائف، ويعتبر هذا مصدرا مهما في تكوين التنظيمات غير الرسمية [23].

ويرى حسان الجيلالي أن تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال وتماثلها يؤدي بهم إلى التكتل في تنظيمات غير رسمية، فالعمال المهرة يشكلون تنظيمات مع بعضهم تختلف عن تلك التنظيمات التي يشكلها العمال غير المهرة، والعامل الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصه تنظيما اجتماعيا يختلف عن تنظيم الحراس مثلا، والأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة ، يميلون إلى الاشتراك مع بعضهم البعض في تنظيمات غير رسمية ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات العليا أو الدنيا.

لذلك فإن الوظيفة التي يشغلها العامل، تؤثر في اختياره للزملاء، بل وتربطه بزملائه علاقة أقوى من غيرها من العلاقات [24].

الفرع الرابع: النظرية الاقتصادية [25]:

تتكون وتتكتل التنظيمات غير الرسمية طبقا للنظرية الاقتصادية بسبب اعتقاد الأفراد في إمكانية تحقيق فوائد اقتصادية كبيرة من وظائفهم، إذا ما تم انتماؤهم إلى هذه التنظيمات، ومن أمثلة ذلك جماعة العمل الذين يعملون على خط تجميع واحد ويحصلون على أجورهم التشجيعية بشكل جماعي، ففي هذه الحالة يتحدد العائد الاقتصادي لكل عضو في خط التجميع من واقع الناتج الكلي لأفراد الجماعة، وقد تتكون التنظيمات غير الرسمية لتحقيق جبهة قوية لمواجهة الإدارة بمطالبها الخاصة كزيادة الأجر، ويتجه الأفراد إلى تكوين هذا النوع من التنظيمات، خصوصا إذا لم يكن هناك تنظيم نقابي رسمي يدافع عن مصالحهم أمام الإدارة .

المطلب الثاني النظريات الاجتماعية.

الفرع الأول: نظرية التوازن [26] :

تقترن نظرية التوازن باسم: نيوكمب، والذي يرجح افتراض أن انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يستند إلى الاتجاهات المشتركة بينهم نحو الأهداف وسبل تحقيقها؛ إذ أن ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة من الانجذاب.

ولا تهمل هذه النظرية عاملي القرب المكاني والتفاعل بين الأفراد وأثرهما في خلق درجة الانجذاب بينهم، فللأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد دور بارز في تكوين الجماعات والتنظيمات غير الرسمية، لأن المصالح المشتركة بصفة عامة تسهم في تحقيق درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها .

الفرع الثاني:نظرية الأنشطة والتفاعل والعاطفة :

ترجع نظرية الأنشطة والتفاعل والعاطفة إلى: جورج هومانس (1950) الذي يرجع فيها سبب تكوين التنظيمات غير الرسمية والعلاقات الاجتماعية في المنظمات إلى العلاقة الوثيقة بين التفاعل، الأنشطة والعاطفة .

وتذهب هذه النظرية إلى القول أنه: كلما زادت الأنشطة التي يمارسها الأفراد زادت درجة التفاعل فيما بينهم وازدادت العاطفة، مما يدعم أواصر التعاون والمحبة [27]، وتقليص صور التفكك والتوتر مع تقوية حالة التماسك.

تعتبر هذه النظرية أن العوامل الثلاثة : الأنشطة، التفاعل والعاطفة تكون نظاما متكاملا من العلاقات بين الأفراد، والتي تتأثر بمجمل المتغيرات البيئية الخارجية، فيرى هومانس أن الجماعة الصغيرة هي بمثابة النظام الداخلي، في حين أن البيئة التي يعمل بها التنظيم غير الرسمي هي النظام الخارجي، وبين النظامين علاقات من الفعل ورد الفعل [28].

الفرع الثالث: نظرية الصراع.

تفسر هذه النظرية نشأة التنظيم غير الرسمي من خلال تحليلها لعوامل القوة والصراع، التي تظهر من خلال الاحتكاك المباشر بين الفرد والتنظيم، الفرد والجماعة، والجماعات غير الرسمية فيما بينها حيث أن الرغبة في الحصول على قوى مؤثرة لكسب حالة الصراع التي يمكن أن تظهر تعتبر أحد الأسباب الرئيسية لظهور التنظيمات والجماعات غير الرسمية.[29]

إن Shepard في تفسيره لهذه النظرية يرى أن الشعور بضرورة الحصول على قوة نحو الإدارة يدفع الأفراد إلى الانتماء إلى النقابات والتنظيمات غير الرسمية والتمسك بها، وهذا ما يعزز حالة التماسك داخل الجماعة الواحدة، إذ أن وعي الأفراد بوجود الصراع بينهم وبين الإدارة ينمي شعورهم بالحاجة إلى تملك قوة معينة لكي يكسبوا هذا الصراع لصالح جماعتهم ونقابتهم. وأكدت الدراسات على أنه قد يكون الصراع في بعض الأحيان سببا في تمزيق الجماعة، إلا أنه في أحيان أخرى يكون واقعا لظهور حالة الوحدة داخلها.[30]

الفرع الرابع: نظرية القوة والتأثير[31] :

ترى نظرية القوة والتأثير أنه عندما يتمتع بعض الأفراد بقدرة تأثيرية في مسائل معينة يتكون لهم مركز للزعامة غير الرسمية، تعود هذه الزعامة إلى قوة شخصية الفرد أو إلى انتمائه إلى جماعة ذات قوة أو مكانة مرموقة في المجتمع، وعلى ضوء ذلك تنشا علاقة غير رسمية مع هذا الشخص من أجل تحقيق بعض المنافع من صاحب القوة، وهكذا يتكرر مع أفراد آخرين حتى يتشكل التنظيم غير الرسمي.

غير أن هناك آراءا أخرى تعلل ظهور التنظيمات غير الرسمية، وإن كانت لا ترقى إلى أن تكون نظريات متكاملة تحظى بتعميم أكبر، فيرى شنايدر[32] أن التنظيم غير الرسمي ينشأ كرد فعل على التقدم التكنولوجي وانتشار استخدام الأسلوب البيروقراطي أما علي محمد منصور[33] فيرجع السبب الأول لنشأة هذه التنظيمات إلى كبر حجم المنظمات.

إن النظريات السابقة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض فهي غير متناقضة بالضرورة، بل مترابطة وتكمل بعضها البعض، وقد يقوم التنظيم غير الرسمي على أكثر من عامل أو سبب كالقرب المكاني وتشابه الوظيفة في آن واحد مثلا، على أنه قد يلعب أحد هذه العوامل دورا أكبر من الآخر أو الأخرى.

لذلك فإن التنظيم غير الرسمي تعمل على ظهوره العوامل المذكورة سابقا مع اختلاف أهمية كل عامل وذلك تبعا للظروف الموضوعية وطبيعة المواقف الخاصة به.

المبحث الثالث: دور التنظيم غير الرسمي في عملية صنع القرار.

ما لا يمكن إنكاره أن كبار الإداريين كثيرا ما يكونون في غفلة أو على جهل مما تحدثه التنظيمات غير الرسمية في المنظمات، سواء منظمات الأعمال أو الاجتماعية وحتى الحكومية. ولغرض استعراض بعض هذه الآثار أو الوظائف على مستوى عملية صنع القرار نقسمها إلى قسمين: الإيجابية والتي نتفق على أنها كل الآثار التي تكون مدعمة لرسالة المنظمة وأهدافها، والسلبية فهي التي تعيق أو تحول دون ذلك.

المطلب الأول: الوظائف الإيجابية.

الفرع الأول: التعاون.

يعد التعاون من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات غير الرسمية حيث أنه يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.[34]

والتعاون علاقة تبادل تتميز بدوامها لمدة زمنية معينة، وكذا بعدم المساواة بين الأطراف المعنية بهذه العملية، وما يتم تبادله بين الأطراف المتعاونة هو الإمكانات والامتيازات التي يمتلكها طرف دون الآخر والذي هو في نفس الوقت في حاجة إليها من أجل تحقيق أهدافه الجماعية أو الفردية.[35]

وينبعث التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحده قد لا يستطيع أن يحقق هدفا معينا، لذا فإنه يجب أن يلجأ إلى مساعدة الآخرين، وقد يكون التعاون اختياريا أو مفروضا (رسميا)، والتعاون يعد ظاهرة اجتماعية يتعلمها الفرد بحكم العلاقات والاتصالات التي يكونها مع الآخرين في البيئة الاجتماعية.[36]وإن الكتاب المعنيين بالتنظيم غير الرسمي يشيدون ويلحون على دعم العمل الجماعي الرائع (التعاون)لذي تقيمه هذه التنظيمات غير الرسمية في المنظمات،[37]لأن الجهد الجماعي يفوق مجموع الجهود الفردية للأعضاء، أو على الأقل يتساوى معه.[38]

ويميز نسبت بين أنواع التعاون الثلاث: التقليدي ، التعاقدي والعفوي ، فيندرج التعاون بين أفراد التنظيم غير الرسمي تحت التعاون العفوي الذي ينبغي توفر دوافع داخلية سامية تتغلب على الأنانية وتتجاوز الروح الفردية[39].

وبذلك يمكن للتنظيم غير الرسمي أن يساهم في عملية صنع القرار من خلال تحقيق التعاون في جمع المعلومات وكذا مناقشة القرار وحتى السهر على تطبيقه وتنفيذه.

الفرع الثاني: الإتصال [40]:

أوضح الكتاب عموما أن الاتصال غير الرسمي يقوم بخدمات إيجابية للمنظمة، فهو الذي يقدم منافـــذ للتعـــبير وبذلك يبرر الحاجة للاتصال، يضاف إلى ذلك أن الإداري الذي يمكنه الإنصات إلى هذا المنهل يتمكن من إدراك عاطفة الأفراد، فضلا عن ذلك فهو يهيئ الطريق إلى المعلومات غير الودية التي لا يمكنها عادة أن تمر خلال المسالك الرسميـــة للتنظيم، وربما الصعوبة في تحديد المسؤولية عنها هي أهم مساوئ هذا النوع من الاتصال ، بالإضافة إلى تحقيق السرعة في انتقال المعلومات وتجاوز العقبات التي تقف أمام الاتصال الرسمي .

وبما أن الاتصال هو الشرط الأساسي لجمع المعلومات فإن التنظيم غير الرسمي وما يحمله من مرونة وسرعة يمكنه توفيرها و التي قد يعجز التنظيم الرسمي في جمعها وعليه فإن التنظيم غير الرسمي إذا ما أحسن استغلاله دعامة أساسية في بناء وصنع القرار.

دالفرع الثالث:التماسك (41):

يفسر عبد الغفور يونس ضرورة التماسك باعتباره أن أي تنظيم رسمي يتجه نحو الاتساع يجب أن ينمي الجانب الاجتماعي فيه (التنظيم غير الرسمي كوسيلة من الوسائل لذلك)، ويضرب مثلا بالحكومات الرسمية حينما تكبر فيجب توسيع وتكبير الوظائف الاجتماعية والدينية للدولة للحفاظ على تماسك البنية المجتمعية فيها.

لا تخلو القرارات من بعدها الاجتماعي، هذا الأخير هو رهينة التعامل بين أعضاء المنظمة بشكل لا يتقيد جذريا بالرسميات والقوانين ويتعدى ذلك إلى تقوية مستويات القبول بين الأفراد ويوحدهم رغم القرارات المتخذة وهنا تكمن أهمية التنظيم غير الرسمي وما ينتج عنه من قرارات.

الفرع الرابع: الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي من أهم النتائج التي توصل إليها السلوكيون كغاية من غايات العضوية في التنظيمات غير الرسمية ، فقد قاموا بمجهودات كبيرة لتحديد العوامل المختلفة التي تلعب دورا هاما في تحقيـــــق رضـــا الجماعات الصغيرة، فكانت كالتالي (42):

أولا : الحرية المدركة بواسطة الأفراد للاشتراك في الجماعة .

ثانيا : إدراك الفرد لتحقيق الأهداف داخل الجماعات والتنظيمات غير الرسمية .

ثالثا : الوضع الاجتماعي النسبي للجماعة بين الجماعات الأخرى.

كما أشارت النتائج أيضا إلى أن الانضباط تحت لواء التنظيم الرسمي والصراع معه يؤدي إلى انخفـــاض الرضـــا الوظيفي بين الأفراد مما يؤدي إلى لجوء الأفراد إلى التنظيمات غير الرسمية لتعويض هذا الانخفاض وتحقيق الحرية الأكـــبر والتنفيس على الذوات .(43)

وإذا كان الرضا الوظيفي نتيجة من نتائج التنظيم غير الرسمي فإنه يعد شرطا رئيسا في عمليـــة صـــنع القـــرار وبانخفاض مستواه(الرضا) تنخفض فعالية القرارات المتخذة.

الفرع الخامس : المنافسة:

المنافسة: " حالة شعورية يدخل فيها فرد أو أكثر في عملية تفاعلية القصد منها إشباع الحاجات المادية أو المعنوية وفق ضوابط وقواعد محددة، يكون بذل الجهد العضلي أو الفكري فيها هو أساس فوز طرف على آخر" (44).

يمثل التنافس بين الأفراد والجماعات مظهرا أساسيا من مظاهر التفاعل الاجتماعي في مجال الحصول على المنافع والحاجات النادرة أو المحدودة، وهي عملية مستمرة ودائمة ومما لاشك فيه أن الأهداف التي يتنافس الأفراد أو الجماعات حولها تختلف من مجتمع إلى آخر باختلاف النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة،كما أن المنافسة صفة ملازمة لأنماط التفاعل الاجتماعي وحالة طبيعية قائمة وعامل مهم من عوامل التغيير والتقدم في المنظمة وهي بالتـالي وسـيلة للتطور التنظيمي (45).

وإذا أشرك التنظيم غير الرسمي في عملية صنع القرار تظهر المنافسة بين أعضائه على أحد الأشكال التالية:

- التنافس في توفير المعلومات من أجل صنع القرار.
- التنافس في طرح البدائل.
- التنافس في تطبيق البديل المناسب.

الفرع السادس: دعم الأهداف التنظيمية (46):

التنظيم غير الرسمي داخل وخارج المنظمات على قدر كبير من التأثير على تقدم ونجاح بعض المديرين ، فلا ينبغي الاعتقاد أن أفكار أحدهم سوف تسير خلال التنظيم لأنها صحيحة ولأنها الأحسن لأن ذلك يمثل عالما وهميـا لـدى الكثير، فتوضح نتائج إحدى الدراسات في البيئة المصرية أن 8.1% من المديرين يعتقدون أن العلم والتدريب المستمرين هما محددات النجاح الوظيفي في مناصب الإدارة بالقطاع العام في مصر، بينما الغالبية العظمى ونسبتهم 90% يعتقدون أن سبيل النجاح الوظيفي هو الممارسة والخبرة والعلاقات الشخصية (التنظيم غير الرسمي).

الفرع السابع: الضغط والرقابة الاجتماعية :

يقصد بالرقابة الاجتماعية : " كافة العمليات والإجراءات المقصودة وغير المقصودة والوسائل والأساليب الـتي يتبعها المجتمع لحفظ النظام والإشراف على سلوك الأفراد وحملهم على أن يسلكوا سلوكا مطابقا للمعايير والقيم والنظم الاجتماعية السائدة فيه ".

وقد عرف جلن الرقابة الاجتماعية على أنها: " مجموعة من الإجراءات أو الوسائل كالإيحاء والإغراء والضـغط والإلزام، أو كأية وسيلة أخرى بما في ذلك القوة المادية التي بواسطتها يجعل المجتمع جماعة فرعية منه تسير وفق الأنمـاط السلوكية المتعارف عليها ".

والرقابة الاجتماعية هامة جدا لأن الفرد لو ترك دون رقابة فإنه سيضرب بالمعايير عرض الحائط في قراراته وهنا يصبح الضبط الاجتماعي ضرورة لا غنى عنها . (47)

وأشار العالمان ميلر و فروم أن القرار نشاط اجتماعي و أن التنظيمات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل (المنظمة) ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمال واتجاهات العامل الفرد . (48)

كما ذكر جمال الدين لعويسات أن سلوك الفرد لوحده يختلف عن سلوكه كعضو في الجماعة متأثرا بالضغط والرقابة الاجتماعيين المطبقين عليه في التنظيم غير الرسمي المنتمي إليه [50].

وعليه يمارس التنظيم غير الرسمي ضغطا ورقابة اجتماعية من أجل الوصول إلى قرارات تتفق أو لا تختلف كثيرا عن معاييره الاجتماعية.

المطلب الثاني :الوظائف السلبية.

للتنظيم غير الرسمي آثار ووظائف سلبية تتفاوت في الخطورة على القرارات مما لا ينبغي السهو والتغافل عنها : فقد أثبتت التجارب أنها تصل بخطورتها إلى حد الوصول إلى انهيار وزوال التنظيم الرسمي (المنظمة ككل). وتعد مقاومة التغيير، الصراع وتفعيل مشكلات العمل من أهم الوظائف السلبية للتنظيم غير الرسمي على القرارات في المنظمات.

الفرع الأول: مقاومة التغيير.

يعرف ويسناند و روش التغيير أنه: " كل تغيير يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على القيام بمهامها من خلال زيادة قدرتها على التكيف والتجديد، على اعتبار أن المنظمة الجيدة يجب أن تضع نفسها ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة أو المناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي تتواجد فيه" [51].

يميل الأفراد والتنظيمات غير الرسمية إلى مقاومة أنواع كثيرة من التغيير بسبب أنها تتطلب تضحيات أو أنها تتطلب اكتساب أنماط سلوكية جديدة، وهذا يجعلنا نقول أن الأفراد والتنظيمات غير الرسمية ستقاوم أي تغيير [52] .

وتتخذ مقاومة التغيير أشكالا وأساليبا مختلفة مثل التخفيض المتواصل في إنتاجية المنظمات، عدم استقرار الإطارات الإدارية ، البطء في العمل والصراعات المكشوفة داخل المنظمات [53] ،كما لا تلقى كل التغييرات المقاومة بشكل متساو، فبعضها يؤيده الأفراد وبعضها تافه إلى درجة عدم الاكتراث بمقاومته كذلك ليس من الصحيح تصور أن كل مقاومة للتغيير هي ظاهرة سلبية بالضرورة ، إلا أن الغالب كذلك[54].

ويعد من البديهي أن يقاوم التنظيم غير الرسمي كل القرارات التي تؤدي إلى تغيير من شأنه تقليص مكاسبه أو يعد مجهولا بالنسبة إليه.

الفرع الثاني: الصراع :

يعرف الصراع على أنه: " العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف (فرد أو جماعة) أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي إلى نتائج سلبية على مصالحه الخاصة". [55]

ويعرفه الخشاب: " عبارة عن عملية اجتماعية أو موقف يحاول فيه فرد (أو أكثر وحتى الجماعات) أن يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه ومنع طرف آخر من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه". [56]

ويتخذ الصراع أشكالا كثيرة: الصريح و الضمني، المباشر وغير المباشر ، الفكري والفيزيائي, كما يكون على مستوى الأفراد ،الجماعات أو المنظمات، ولعل أوضح أشكال الصراع الناتج عن التنظيمات غير الرسمية هو تخريب العلاقات الإنسانية أو إفسادها على الأقل، مما ينجم عن ذلك عواقب وخيمة على مستوى أداء الأفراد أولا و المنظمة ثانيا، ويظهر ذلك من خلال الاختلالات التي تحدث في الاتصال دوران العمل ونمط القيادة (57).

الفرع الثالث: تفعيل مشكلات العمل(58) :

مشكلات العمل هي مجموع المشكلات الاجتماعية التي يعاني منها الأفراد داخل المنظمة وهي كثيرة ومتنوعة مثل: التغيب عن العمل ،دوران العمل ، إصابات العمل ، أمراض المهنة ، انخفاض معدلات الأجور، مشكلات النقل وغيرها.

ويظهر دور التنظيم غير الرسمي كأثر سلبي في تفعيل هذه المشكلات من خلال تقمصه الدور النقابي كالاحتجاج والإضراب مما يخل بالجو التنظيمي .

الخاتمة:

من العرض السابق يستطيع الباحث القول أن التنظيم غير الرسمي له آثارا واضحة على عملية صنع القرار من خلال النقاط التالية:

أولا إيجابا:

- التعاون في إيجاد الحلول وطرح البدائل وفي عملية التنفيذ
- تحقيق التماسك بين أعضاء التنظيم والذي يمثل أكثر من مكسب للمنظمة.
- الرفع من الرضا الوظيفي والذي أثبتت الدراسات أهميته البالغة.
- دعم الاتصال التنظيمي بقنوات اتصال خفية وأكثر مرونة من شأنها الرفع من فعالية أنظمة اتخاذ القرار.
- دعم الأهداف التنظيمية والعمل على تحقيقها وكذا تبني الأهداف التنظيمية وبالتالي القرارات المتخذة.
- المنافسة البناءة والإيجابية والتي تحقق مستويات أداء عالية.

ثانيا سلبا:

- إحداث الصراع فمهما كان شكله وسببه فإن للصراع أثر سلبي على القرار حتى أنه يفقده أهميته رغم جودة البديل المختار.
- تفعيل مشكلات العمل فيستطيع التنظيم غير الرسمي تضخيم مشاكل قد تبدو لأعضاء التنظيم غير الرسمي لا أثر لها كما يستطيع العكس.
- مقاومة التغيير وبذلك يعيق أو يعطل التنظيم غير الرسمي كل القرارات التي تهدف إلى التغيير وبالأخص التغيير الذي لا يصب أو يقلل مكاسبه.

وفي الختام بات من الضروري القول أن استغلال المنظمة للتنظيم غير الرسمي من خلال تبنيه في شقه الإيجابي والانتباه إلى أهدافه السلبية يؤدي إلى صنع قرارات سليمة وعملية تجد طريقها إلى التنفيذ وإلا فإن كل البدائل التي تقصيه من الحسبان ما هي إلا بدائل نظرية قد لا تتجاوز مسوداتها.

الهوامـــــــــــــش:

(1) أمين عبد الهادي حمدي : الإدارة العامة العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1977، ص99.

(2) محمد إسماعيل قباري : علم الاجتماع الصناعي، نشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1980،ص 291 .

(3) محمد رزيق إيهاب صبحي : الإدارة الأسس والوظائف، الجزء الثاني، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2001، ص 78.

(4) أمين ساعاتي : أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر، 1997، ص 131.

(5) عمر سعيد وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1991 ، ص 74 .

(6) علي الشرقاوي : العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 271 .

(7) إبراهيم عبد الهادي المليجي: الإدارة، مفاهيم وأنواع وعمليات، بدون ذكر دار الطبع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 314، 315 .

(8) إبراهيم بو الفلفل ، الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع ، تحت إشراف: علي مزيغي، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2000 ،ص 14.نقلا عن :

-Croriez M **:** la société bloquée,ed**:** seuil, Paris ,1970 ,p69

(9) سعاد نائف البرنوطي: الأعمال الخصائص و الوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص273.

(10) عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص : أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000،ص 689.

(11) أمين ساعتي : مرجع سابق ، ص 131 .

(12) أحمد ماهر وآخرون : الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 200، ص 689 .

(12) كمال محمد علي : مرجع سابق، ص108 .

(13) علي محمد منصور : مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 1999 ،ص157 .

(14) محمد رزيق إيهاب صبحي : مرجع سابق، ص 178 .

(15) . عمر سعيد وآخرون : مرجع سابق، ص 75

(16) محمد رزيق إيهاب صبحي : مرجع سابق، ص 78-80 .

(17) عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص : مرجع سابق، ص 689 .

(18) حسان الجيلالي : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، د م ج، الجزائر، 1985، ص49.

(19) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999، ص370.

(20) خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحمد الطويل : التنظيم الصناعي، دار الحامد للنشر، عمان ، الأردن، 1999، ص370.

(21) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص194

(22) حسان الجيلالي : مرجع سابق، ص49.

(23) محمد علي شهيب : السلوك الإنساني في التنظيم، بدون ذكر دار الطبع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1976، ص175،174.

(24) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : مرجع سابق، ص150.

(25) خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحمد الطويل : مرجع سابق، ص369.

(26) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : مرجع سابق، ص369.

(27) خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحمد الطويل : مرجع سابق ، ص 371.

(28) LUTHANS.F **:** organizational behavior, McGraw Hill publishing, 12th ed, London, 1977, p364.

(29) محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 194.

(30) إبراهيم لطفي طلعت : علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب القاهرة، مصر ، 1985 ، ص149.

(31) علي محمد منصور : مرجع سابق ، ص159.

(32) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : مرجع سابق ، ص158.

(33) Raymond QUIVY, Luc Van **:** manuel de recherche en sciences sociales, Bordas, Paris, France 1988, p118.

(34) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : مرجع سابق، ص158.

(35) مجيد جاسم : الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص42.

(36) صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001،ص165.

(37) مصطفى عشوي : مرجع سابق، ص176.

(38) (39). عبد الغفور يونس : مرجع سابق، ص214-218

(40) مصطفى صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص256 ،257 .

(41) حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص198.

(42) إبراهيم لطفي طلعت : مرجع سابق، ص174.

(43) جمال الدين محمد لعويسات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة ، بوزريعة، الجزائر،2002 ،ص 03.

(44) جمال الدين محمد لعويسات : مرجع سابق ، ص 60.

(45) مصطفى صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي : مرجع سابق، ص215.

(46) جمال الدين محمد لعويسات : مرجع سابق، ص 62.

(47) مصطفى صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي : مرجع سابق، ص215.

(48) محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003،ص316.

(49) مصطفى عشوي : مرجع سابق، ص177،178 .

(50) نفس المرجع، ص177،178.

(51) إبراهيم لطفي طلعت : مرجع سابق, ص 150,149.